



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Behovet for erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske erhvervsliv

Gjerding, Allan Næs; Nielsen, Peter; Hansen, Anders Peder Lysholm

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Gjerding, A. N., Nielsen, P., & Hansen, A. P. L. (2012). *Behovet for erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske erhvervsliv*.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Working Paper Series

Department of Business and Management

No. 2, 2012

Behovet for erhvervsøkonomiske kompetencer i det  
grønlandske erhvervsliv

af

Allan Næs Gjerding, Peter Nielsen  
og Anders Peder Lysholm Hansen

# **Behovet for erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske erhvervsliv**

**Allan Næs Gjerding**

Aalborg University  
Department of Business and Management  
Fibigerstræde 4, DK- 9220 Aalborg  
E-mail: [ang@business.aau.dk](mailto:ang@business.aau.dk)

**Peter Nielsen**

Aalborg University  
Department of Political Science  
Fibigerstræde 1, DK-9220 Aalborg  
E-mail: [peter@dps.aau.dk](mailto:peter@dps.aau.dk)

**Anders Peder Lysholm Hansen**

Aalborg University  
Department of Business and Management  
Center for Industriel Production  
Fibigerstræde 10, DK-9220 Aalborg  
E-mail: [anderspl@business.aau.dk](mailto:anderspl@business.aau.dk)

**ISBN 9788791646539**

# Behovet for erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske erhvervsliv

*Allan Næs Gjerding*

*Peter Nielsen*

*Anders Peder Lysholm Hansen*

## Baggrund

Som led i samarbejdet mellem Ilisimatusarfik (Grønlands Universitet) og Aalborg Universitet har lektor Allan Næs Gjerding og lektor Peter Nielsen i samarbejde med videnskabelig medarbejder Anders Peder Lysholm Hansen, alle Aalborg Universitet, gennemført et pilotstudium af det fremtidige behov for erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske erhvervsliv. Pilotstudiet har fundet sted i to faser, hvor fase 1 omfatter 9 anonyme interviews med centralt placerede personer fra den grønlandske private og offentlige sektor gennemført i juni 2012, mens fase 2 rummer en enquete-undersøgelse hos grønlandske virksomheder med mindst 20 ansatte inden for medlemskredsen hos den grønlandske arbejdsgiverforening gennemført september 2012. Dette notat gennemgår konklusionerne fra studiet.

## Kreditering

Aalborg Havn har som led i samarbejdet mellem Aalborg Havn og Aalborg Universitet finansieret rejseomkostninger og etableret 7 af de 9 interviews gennemført i fase 1. Vi er i denne forbindelse særligt taknemmelige for den bistand, som vi har modtaget fra direktør Claus Holstein og sekretariatschef Lise-Lotte Terp. Undersøgelsen skylder også tak til Grønlands Arbejdsgiverforening for praktisk støtte i forbindelse med gennemførelsen af fase 2, og vi er i denne forbindelse særligt taknemmelige for den sparring og støtte, som vi undervejs har modtaget fra sekretariatschef Karsten Klausen. Institut for Økonomi og Ledelse og Institut for Statskundskab har finansieret lønomkostninger i forbindelse med undersøgelsen, og vi takker i denne forbindelse institutleder Birgitte Gregersen og institutleder Morten Lassen. En særlig tak skal rettes til ekstern lektor Lars Kristensen, HDO-studiet ved Ilisimatusarfik, der var behjælpelig med etablering af de 2 sidste interviews i fase 1, og specialestuderende Emil Skjervedal Christophersen ved MIKE-studiet, AAU, for gode råd i forbindelse med den tekniske bistand under fase 2. Endelig takker vi rektor Tine Pars, Ilisimatusarfik, for finansiering af ophold under fase 1 og for god sparring undervejs i forløbet. Ansvar for konklusioner og eventuelle fejl påhviler naturligvis forfatterne.

## Udgangspunkt

I efteråret 2009 nedsatte Naalakkersuisut en Skatte- og Velfærdskommission med det formål at analysere skatte- og velfærdsproblemstillinger i Grønland og indikere forslag til reformer, der kan styrke velfærds- og velstandsudviklingen. Kommissionen, der barslede med en betænkning i marts 2011, pegede på en lang række socioøkonomiske udfordringer, som under et sætter den grønlandske samfundsøkonomi under pres, herunder et forventeligt stigende udgiftspres i den offentlige sektor, der over tid i sammenhæng med faldende indtægter vil øge det grønlandske budgetunderskud dramatisk. I relation til de bagvedliggende strukturelle problemer pegede kommissionen blandt andet på behovet for at højne uddannelsesniveaue og øge beskæftigelsen i den private sektor.<sup>1</sup>

Der er næppe tvivl om, at en tilfredsstillende velfærds- og velstandsudvikling i Grønland hænger sammen med en positiv udvikling i den private sektors økonomiske aktivitet, og dette afspejles også i de nationale erhvervspolitiske overvejelser, hvor der ud fra en konkurrenceevnebetragtning lægges vægt på at skabe vækstvirksomheder og produktivitetsvækst i forbindelse med, at en større del af den økonomiske aktivitet skal ske inden for grønlandske økonomiske enheder.<sup>2</sup> Dette kræver en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel af kompetencer på arbejdsmarkedet, herunder en tilpasning af kompetenceudbuddet til erhvervslivets behov, som skal styrke det grønlandske erhvervslivs evne til at varetage økonomiske aktiviteter på bekostning af den betydelige udenlandske andel af de økonomiske aktiviteter, som findes i dag.

Denne problemstilling har flere facetter. For det *første* er der tale om en grundlæggende strukturel problemstilling i det grønlandske samfund, som skal løses uanset, hvordan de kommende års økonomiske udvikling bliver. For det *andet* handler det om at skabe forudsætningerne for et økonomisk løft gennem et gensidigt forstærkende samspil mellem udvikling af kompetencer og efterspørgsel efter kompetencer, hvor et kompetenceløft er en forudsætning for den økonomiske udvikling, som skal øge efterspørgslen efter kompetencer. For det *tredje* er der en potentiel udsigt til, at der over en overskuelig periode sker et markant løft i råstofsektorens økonomiske aktivitet, og her vil et generelt kompetenceløft være afgørende for, i hvilket omfang økonomiske gevinster ved denne aktivitet tilfalder det grønlandske samfund.

Disse tre facetter har betydning for en negativ problemstilling, som handler om den langsigtede socioøkonomiske bæredygtighed i det grønlandske samfund. Selv om levevilkår og levestandard generelt er forbedret, er forskellene store, og fattigdom er relativt udbredt. Dette er en indikation på et samfund, der bevæger sig i to hastigheder, hvor en del af samfundet ikke

---

<sup>1</sup> Skatte- og Velfærdskommissionen (2011), *Vores velstand og velfærd – kræver handling nu. Sammenfatning af Skatte- og Velfærdskommissionens anbefalinger*, Nuuk, Skatte- og Velfærdskommissionen.

<sup>2</sup> Departementet for Finanser (2011), *Politisk-Økonomisk Beretning 2011*, Nuuk, Naalakkersuisut.

har de fornødne muligheder for at deltage i en udvikling, hvor økonomien gradvist tager mere og mere del i den globale arbejdsdeling. Effekten er, at forskellen i levestandard i forhold til de nordiske lande er stigende, hvilket kan ses som et tegn på utilstrækkelig dynamik.

Det er derfor afgørende, at den grønlandske økonomi opbygger kompetencer, som dels kan styrke den grønlandske økonomis konkurrencedygtighed på sigt, og dels kan sikre, at effekten af konkurrencedygtigheden spredes til større dele af samfundet, end det er tilfældet i dag. For at opnå disse to målsætninger er det nødvendigt, at en stigende andel af befolkningen får mulighed for at deltage i erhvervsøkonomiske aktiviteter og derved både tage del i en stigende velstand og bidrage til grundlaget for yderligere velstand.

Dette indebærer, at der skal udvikles en bred vifte af kompetencer, lige fra almene faglige kompetencer til specifikke kompetencer inden for forskellige specialområder. En del af denne udfordring handler om behovet for at styrke opbygningen og udbredelsen af erhvervsøkonomiske kompetencer, hvor spørgsmålet naturligvis er, hvor stort dette behov er, og hvordan behovet skal forstås i relation til den udvikling, som tegner sig for Grønland i de kommende år.

## Interviewene peger på to scenarier

Hvad angår den udvikling, som tegner sig for Grønland i de kommende år, udkrystalliserede der sig to scenarier i interviewene med centralt placerede informanter i det private og offentlige erhvervsliv, nemlig et råstofscenarium og et ressourcescenarium. *Råstofscenariet* hviler på en antagelse om, at der inden for det næste tiår vil ske et gennembrud i udvindingen af råstoffer, som løfter den økonomiske aktivitet i Grønland til et niveau, som ligger langt ud over, hvad det grønlandske samfund kan håndtere med egne kræfter. *Ressourcescenariet* hviler på en antagelse om, at det stærkt italesatte råstofeventyr udebliver, og at den grønlandske økonomi derfor skal udvikle sig på baggrund af lavere forventninger til velstandsudviklingen ved hjælp af organisk vækst, der gradvist skaber en mere bredspektret økonomi end den nuværende.

Informanter, der advokerer for et *råstofscenarium*, hæfter sig først og fremmest ved, at der siden årtusindskiftet har været vækst i antallet af efterforskninger og udgifterne til disse, hvor den øgede efterforskningsindsats øger sandsynligheden for scenariet, mens de stigende udgifter både øger den privatøkonomiske og politiske interesse i at virkeliggøre scenariet. Der er således stærke praktiske, økonomiske og politiske drivkræfter bag dette scenarium. Erhvervslivet er parat til at øge indsatsen for at sikre råstofscenariets virkeliggørelse, bl.a. ved at bakke udviklingsindsatsen op med etablering af anlægs- og forsyningsfunktioner, men oplever barrierer fra det politiske og administrative system, først og fremmest i form af en nul-tolerance politik over for biprodukter ved minedrift, manglende kompetencer i statsforvaltningen samt

socioøkonomiske og miljømæssige hensyn i forbindelse med råstofudvinding generelt.<sup>3</sup> Der er en generel forventning om, at globaliseringen skaber et politisk pres, ikke mindst via Grønlands relationer til Danmark, EU, USA og Kina, som vil danne grobund for nye politiske rammebetingelser for erhvervsaktiviteter i Grønland.

Der er imidlertid det grundlæggende problem, at den nødvendige forsyning af kvalificeret arbejdskraft ikke er til stede på det grønlandske arbejdsmarked (ikke en gang til anlægsfasen). Under gunstige omstændigheder kan omkring 10 % af det forventede arbejdskraftsbehov dækkes, hvilket er langt under den normale SIA-forventning om, at halvdelen af den involverede arbejdskraft efter en femårs periode skal være grønlandsk. Inden for råstofscenariet forventes der et omfattende og stigende behov for ingeniører i forbindelse med råstofrelateret aktivitet, og selv om den nye arktiske ingeniøruddannelse i Ilulissat kan bidrage til at dække behovet, vil det sandsynligvis på mellemlangt sigt ikke være tilstrækkeligt. Der er således en kompetencebegrænsning på, i hvilken grad det grønlandske erhvervsliv kan engagere sig i råstofscenariet.

Samtidig synes der hos flere informanter at herske usikkerhed omkring råstofscenariets sandsynlighed på trods af de praktiske, økonomiske og politiske drivkræfter bag scenariet. Selv om der på den ene side er prospekter med voksende betydning, som eksempelvis de sjældne jordarter ved Kvanefjeldet, italesætter informanter også, at de fleste af mineralforekomsterne har været kendte i mange år, og at licenserne er gået videre som ”stafetter” (som en informant formulerede det). Der mangler fortsat et gennembrud på råstofområdet, og det kan derfor være nødvendigt, at det grønlandske samfund formulerer en plan B.

*Ressourcescenariet* er i flere informanters optik en sådan plan B. I interviewene dukker dette scenarium op som en ide om, at den økonomiske udvikling kan drives frem gennem klynge-dannelse inden for brancher som fiskeri, vand, mineraler, olie og turisme, hvor der gradvist etableres en mere bredspektret økonomi, som også omfatter serviceerhvervene, der allerede er i vækst. Der er tale om et scenarium, hvor flere udviklingsspor kan understøttes samtidigt, men hvor nytænkning må ske inden for eksisterende erhverv, og hvor udviklingsspor må understøttes institutionelt gennem fornyelsesskabende rammebetingelser, ikke mindst via forskning og udvikling. Med den relativt lave kritiske masse i det grønlandske erhvervsliv vil det kræve en større grad af samarbejde mellem virksomheder, og her finder flere informanter det uheldigt, at de små virksomheder er tilbøjelige til at ”bekrige” hinanden og ikke har nogen større tradition for samarbejde (Nuuk, som en informant ligefrem kaldte ”iværksætterbyen”, blev dog nævnt som en mulig undtagelse). Evnen til at samarbejde, eller rettere mangel på samme, kan således vise sig at være en afgørende barriere inden for resourcescenariet.

---

<sup>3</sup> Det er ikke ensbetydende med, at erhvervslivet underkender nødvendigheden af de såkaldte Social Impact Assessments (SIA), som i forbindelse med råstofprojekter og licensudstedelser fastlægger beskæftigelsesbetingelser, uddannelsesaktiviteter og målsætninger for forretningsudvikling, social og kulturel trivsel, og der er i den forbindelse stor fokus på CSR.

Det er et generelt indtryk fra interviewene, at hvad enten vi taler om et højvækstorienteret råstofscenarium eller et mere vækstmoderet ressourcescenarium, vil der være en række erhvervsøkonomiske kompetencer, som er nødvendige betingelser for, at udviklingen kan blive til gunst for det grønlandske samfund. Disse kompetencer diskuteres nærmere i det følgende.

## Erhvervsøkonomiske kompetencer er vigtige som vækstfremmere

Under interviewene blev informanterne præsenteret for en række erhvervsøkonomiske kompetencer, som må anses for væsentlige i et vækst- og fornyelsesperspektiv. Det drejer sig bl.a. om videnudvikling relateret til arktiske forretningsområder, iværksættelse af nye forretningsområder, transkulturelt og internationalt mindset, udvikling og vedligeholdelse af netværk samt indarbejdelse af lokale hensyn i økonomiske aktiviteter. Der var generelt konsensus blandt informanterne om betydningen af disse kompetencer i de to scenarier. Det blev påpeget, at der ville være forskel på kompetencernes betydning i de enkelte scenarier, men at der generelt var en mangel på erhvervsøkonomiske kompetencer, som gjorde, at en væsentlig del af kompetencebehovet måtte dækkes med udefrakommende arbejdskraft ("tilkaldt", som en informant formulerede det). I forlængelse af drøftelsen af de erhvervsøkonomiske kompetencer blev to andre kompetenceområder udpeget som væsentlige. For det *første* evnen til at udvikle nye forretningsmodeller, herunder også muligheden for at udvikle e-handel med lokale produkter som af en enkelt informant blev nævnt som et overset område. For det *andet* "evnen til at eksekvere", der relaterer sig til både den offentlige og den private sektor. I forhold til den offentlige forvaltning finder flere informanter, at det er svært at fastholde arbejdskraft i længere tid ad gangen, hvorfor mandskabsstyrken er præget af mange forholdsvis nyansatte med en heraf følgende naturlig begrænsning på erfaringsdannelsen. Det opleves som noget, der svækker beslutningskraften. I forhold til den private sektor er der en oplevelse af, at mange ideer og forslag ikke rigtigt når længere end til skrivebordet, fordi mange virksomheder lever en beskyttet tilværelse og dermed er udsat for et relativt lille fornyelsespres.<sup>4</sup>

Ved fastlæggelse af, hvilke erhvervsøkonomiske kompetencer det er væsentligt at udvikle, understregede en af informanterne vigtigheden af, at kompetencerne skal kunne bruges fleksibelt, d.v.s. i forskellige sammenhænge og på forskellige måder. Et tiltag for at ISO-certificere grønlandske virksomheder blev nævnt som et eksempel, hvor en fleksibel anvendelse af kompetencer kan finde sted. Men ikke bare erhvervsøkonomiske kompetencer blev anset som vig-

---

<sup>4</sup> I et vist omfang kan eksempler på en beskyttet tilværelse henføres til eksistensen af naturlige monopoler, som vanskeligt lader sig håndtere på sædvanlige markedsmæssige vilkår, og hvor en almindelig markeds konkurrence kan have skadelige effekter. Men det blev under enkelte interviews antydnet, at politiske rammebetingelser i nogle tilfælde også bidrager til at skabe monopol-lignende tilstande, som der ikke umiddelbart er realøkonomiske argumenter for.



tige at udvikle. Også mere samfundsøkonomiske, eller snarere socioøkonomiske, kompetencer blev nævnt ud fra en overvejelse om, at sådanne kompetencer fremme mulighederne for at identificere dynamiske økonomiske effekter på sigt, såvel på markeder som på det samfundsmæssige plan. Hertil kommer også juridiske kompetencer, der optrådte i flere interviews.

Der var blandt informanterne en generel opfattelse af, at udvikling af erhvervsøkonomiske kompetencer skal finde sted i samspil med aftagerne, d.v.s. de eksisterende virksomheder, men enkelte informanter pegede i denne forbindelse på en barriere i form af, at der er behov for en professionalisering af virksomhederne. Dette kan indirekte fortolkes således, at nok skal de nuværende aftagere spørges om hvilke specifikke kompetencer, der er brug for, men der kan også med fordel bygges et udbud af relevante erhvervsøkonomiske kompetencer, der uden at være umiddelbart efterspurgt p.t. kan være med til professionelt at drive vækst og fornyelse i erhvervslivet. Ideen i denne fortolkning er, at et udbud af erhvervsøkonomiske kompetencer, der er bredere end det, der umiddelbart efterspørges, kan sætte en læreproces i gang, hvor virksomhederne gradvist lærer at udnytte nye kompetencer, fordi de får dem inden for døren. En sådan udbudsskabt "in-sourcing" af kompetencer kræver dog, at virksomhederne har beslutningskraften og evnen til at absorbere kompetencer, der ikke er umiddelbart efterspurgt, og at der således er ledelsesmæssig motivation til at udnytte en sådan mulighed. En enkelt informant udtrykte bekymring for, at markedet for kompetencer hurtigt kunne blive mættet, og at det kunne være vanskeligt at opnå den nødvendige dynamik, dels fordi den grønlandske økonomi er præget af mange små virksomheder, der ofte har vanskeligt ved at samarbejde og på den måde gøre markedet større, og dels fordi der er en veletableret tradition med at "tilkalde" erhvervsøkonomiske kompetencer til at dække umiddelbare behov. En udbudsdrevet kompetenceudvikling er derfor ikke uden udfordringer og skal understøttes af politiske og strategiske tiltag.<sup>5</sup>

## Indlejring af viden er en væsentlig udfordring

Det gik igen i interviewene, at indlejring af viden om forretningsdrift i arktiske områder og mere generelle erhvervsøkonomiske kompetencer er et generelt problem. Ofte er viden i tilblivelsesfasen personbundet eller bundet til bestemte virksomheder, hvor personaleomsætningen er stor, fordi en væsentlig del af den økonomiske aktivitet bæres af personer, der rekrutteres udefra, men sjældent bliver særligt længe på det grønlandske arbejdsmarked. Selv om viden derfor udvikles kontinuerligt overalt og ikke kan holdes tilbage (som en informant udtrykte det), forsvinder viden også næsten kontinuerligt, og det er forbundet med store transak-

---

<sup>5</sup> Sådanne tiltag kan i forbindelse med en øget råstofudvinding knyttes an til de såkaldte SIA-planer, der kan fungere som et institutionaliseret værktøj, der sætter rammerne om en balanceret udvikling.

tionsomkostninger at fastholde en indslusning og gendannelse af viden. Hertil kommer, at megen viden ikke kan kodificeres og dermed viderebringes med relativt små transaktionsomkostninger, men i stedet optræder som tavs viden hos den enkelte medarbejder. Der var derfor hos informanterne en generel erkendelse af, at vidensudvikling må sættes i system og opsamles hensigtsmæssigt med henblik på videndeling.

En facet af denne problemstilling er, at mange af informanterne tydeligvis oplevede, at kompetencebehovet er anderledes, når det drejer sig om forretningsdrift i arktiske områder sammenlignet med forretningsdrift under mere "normale" omstændigheder. Denne oplevelse er navnlig knyttet til råstofudvinding, hvor det bl.a. blev nævnt, at der knytter sig særlige problemer til borer og under arktiske forhold nær indlandsisen, herunder viden om reparation af boreudstyr i forbindelse med de særlige arktiske omstændigheder. Råstofaktiviteter blev generelt påpeget som mere og mere videnstunge, hvilket stiller store krav til medarbejdernes grundkvalifikationer.

Der var hos informanterne derfor en generel holdning om, at hvis vækstscenarierne skal realiseres på sigt, er det i langt højere grad end nu nødvendigt, at der foregår en indlejring af relevant erhvervsmæssig viden i almindelighed og know how om arktiske forhold i særdeleshed. At fastholde og udvikle viden er således afgørende, og som en af informanterne udtrykte det, er tilstedeværelsen af 8.000-10.000 veluddannede udenlandske medarbejdere et udtryk for, at de nødvendige kompetencer ikke er funderet på det grønlandske arbejdsmarked. Parallelt hermed blev det påpeget, at der er tendenser til, at danske virksomheder ikke altid behandler grønlandske virksomheder ligeværdigt i partnerskaber. En "nu skal vi komme og hjælpe jer" holdning er ikke ukendt og ofte ensbetydende med en "one way" relation uden tilstrækkelig "pay-off" til de grønlandske virksomheder. En informant påpegede, at det er afgørende, at grønlandske virksomheder får opgaver som følge af samarbejdet, hvor viden kumulativt kan indlejres, og at en sådan ligeværdighed oftere er til stede i samarbejdet med andre udenlandske virksomheder. Disse observationer peger på, at en national overførsel og fastholdelse af viden også er afhængige af de strategiske, ledelsesmæssige og politiske rammer for samarbejde i konkrete situationer og projekter.

Generelt peger interviewene på, at fastholdelse af viden er afhængig af, at en større del af den veluddannede arbejdskraft er national og funderet på det grønlandske arbejdsmarked. Det kræver for det *første*, at der er en vækst i jobmulighederne, for hvis der ikke er tilstrækkeligt med jobåbninger, vil veluddannet arbejdskraft udvandre, ikke mindst til Danmark, der af mange veluddannede grønlændere betragtes som en forlængelse af det grønlandske arbejdsmarked.<sup>6</sup> Det kræver for det *andet*, at der skabes institutionelle rammer omkring vidensudviklingen. Flere informanter fremhævede Naturinstituttet som et eksempel herpå sammen med

---

<sup>6</sup> En informant pegede på, at der også i den offentlige sektor kan være behov for erhvervsøkonomiske kompetencer, og jobåbninger på det private arbejdsmarked, der skal matche udbuddet af erhvervsøkonomiske kompetencer, kunne derfor kombineres med jobåbninger i den offentlige sektor.

den arktiske ingeniøruddannelse i Ilulissat, hvor målsætningen er, at der i 2025 skal være 125 studerende, heraf 25 fra Grønland. Det blev i forlængelse heraf fremhævet, at der på det erhvervsøkonomiske område er behov for at finde en model, hvor erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og myndigheder spiller sammen, og der blev i flere tilfælde ytret ønske om, at universitetsverdenen knytter tættere relationer til erhvervslivet og det politiske system.

## Der findes et udfordrende uddannelsespotential

Når interviewene kom ind på forsyningen af kompetencer i Grønland, var den umiddelbare reaktion hos de fleste respondenter, at der er en lang række problemer, som skaber en alvorlig barriere for økonomisk og social udvikling i Grønland. Men som en af informanterne udtrykte det: Når man vurderer det samlede grønlandske kompetenceniveau, kan man også vende problemstillingen om og sige, at der er et meget stort uudnyttet potential.

Navnlig to problemstillinger blev fremhævet.

For det *første* er der en langvarig humanistisk uddannelsestradition for de videregående uddannelser i Grønland. En informant formulerede det således: Det, som man først etablerer af uddannelser, er det, ”som ligger hjertet nærmest”, d.v.s., at man naturligt først prioriterer de kulturelle og sociale fag, som har betydning for landets identitet og sammenhængskraft, mens de ”hårde” teknisk-naturvidenskabelige fag mere ligger i periferien. De fleste informanter pegede imidlertid på, at det i Grønlands nuværende situation er vigtigt at få omlagt prioriteringerne i retning af erhvervsøkonomiske uddannelser.<sup>7</sup> Der var blandt informanterne ingen tvivl om, at denne holdning deles af mange i erhvervslivet, og det blev i denne forbindelse påpeget, at de forholdsvis nye erhvervsøkonomiske efteruddannelser på diplom-niveau (HD-O og HD-R) har oplevet fremgang og meget stor søgning. Dette er sket parallelt med stigende søgning til universitetssektoren generelt, men de erhvervsøkonomiske uddannelser blev fremhævet som særligt interessante, fordi det er blandt de studerende her, at tilbøjeligheden til at starte nye virksomheder er størst.

For det *andet* udtrykte flere informanter en generel bekymring for udviklingen i folkeskolen, hvor de oplevede en tendens til, at nye årgange er fagligt svagere end de foregående. Dette så de som et alvorligt problem, fordi det bidrager til meget store frafald i de andre dele af uddannelsessystemet.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Dette synspunkt blev fremført både af repræsentanter for råstofscenariet og ressourcescenariet.

<sup>8</sup> Der blev også peget på, at udviklingen på sigt kan svække den sociale sammenhængskraft gennem opsplitning af samfundet. Blandt informanterne dukkede behovet for en holdningsbearbejdning af elever og forældre samt behov for en styrkelse af skoleledelsen op.

For udviklingen af erhvervsøkonomiske kompetencer i Grønland er disse to problemstillinger tæt forbundne. På den ene side peger informanterne på, at det kan være nødvendigt at ændre på prioriteringerne i den del af uddannelsessystemet, der beskæftiger sig med videregående uddannelser. På den anden side peger informanternes synspunkter på, at selv om prioriteringerne i det videregående uddannelsessystem ændres, kan der opstå problemer med at sikre et kvalificeret optag. Hertil kommer naturligvis det generelle problem med, om der i et lille samfund kan sikres tilstrækkelig kritisk masse i driften af erhvervsøkonomiske uddannelser. Noget tyder derfor på, at hvis man ønsker at skabe en rimelig omkostningseffektivitet i et samlet erhvervsøkonomisk uddannelsesstilbud, skal det overvejes at kombinere ordinære uddannelser med efter- og videreuddannelse af den eksisterende arbejdsstyrke.

Muligheden af at kombinere ordinær uddannelse med efter- og videreuddannelse for at sikre kritisk masse dukkede op i flere af interviewene. Det blev i denne forbindelse nævnt, at der på det grønlandske arbejdsmarked er mange med tilstrækkeligt oparbejdede realkompetencer, der ikke har de formelle adgangskompetencer, og en udnyttelse af puljen af realkompetencer synes lettest at håndtere i efteruddannelsessporet. Dette kunne ske inden for en ramme, hvor ordinære uddannelser og efter- og videreuddannelser modulopbygges, så moduler fra en uddannelse kan indgå i andre uddannelser. Flere nævnte i denne forbindelse, at der allerede i eksisterende ordinære uddannelser findes elementer, som kan indgå i erhvervsøkonomisk efter- og videreuddannelse. En sådan kombination vil indfri en væsentlig forudsætning, nemlig at sikre kvalitet i uddannelsen på baggrund af en relevant forskningsbaseret undervisning.

Med inspiration fra den arktiske ingeniøruddannelse blev det nævnt, at en model med samarbejde med udenlandske uddannelsesinstitutioner kunne være velegnet, og at det i en nordatlantisk sammenhæng ville være særligt relevant at samarbejde med Island, Færøerne og Norge herom. Det ville samtidigt kunne skabe et internationalt studiemiljø, som ville være attraktivt. Det blev også nævnt, at et tæt samspil mellem uddannelsesudbyderne og erhvervslivet måtte stå centralt, dels for at skabe (med)ejerskab i erhvervslivet, som således ville være mere motiveret til at anvende de uddannede, og dels for at sikre, at erhvervslivet kunne bidrage til uddannelsens indhold og dermed til den efterfølgende spredning og fundering af erhvervsøkonomiske kompetencer i det grønlandske samfund.<sup>9</sup> I denne forbindelse blev det ved flere lejligheder understreget, at vidensudvikling i forbindelse med uddannelsesindsatsen kunne understøttes af forsknings- og studenterprojekter i samarbejde med virksomheder, både om erhvervsøkonomiske problemstillinger, men også problemstillinger af en mere tværfaglig karakter. Det tværfaglige aspekt vil samtidig styrke samarbejdet mellem uddannelser inden for et modulopbygget system.

---

<sup>9</sup> Aalborg-modellen blev i denne sammenhæng fremhævet i kraft af modellens problembaserede projektarbejde i samarbejde med virksomheder og brugen af virksomhedspraktik, og der blev også henvist til erfaringer USA, Canada (New Foundland uddannelsesfonden) og Stavanger offshore modellen (<http://en.sotskurs.no/>).

## Grønlandske virksomheder om deres kompetencebehov

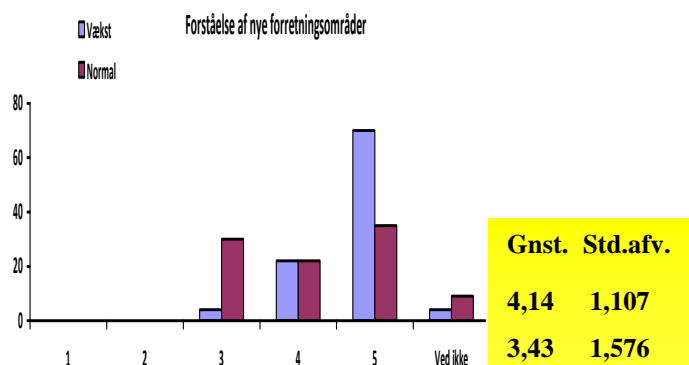
På baggrund af, at interviewene i fase 1 havde peget på to grundlæggende scenarier, var enketen blandt grønlandske virksomheder opbygget i tre dele: Fire spørgsmål, som skulle besvares med reference til et vækstscenarium; de samme fire spørgsmål, som skulle besvares med reference til et scenarium med moderat vækst; og to spørgsmål af generel karakter. Formålet med enketen var at belyse, hvilke erhvervsøkonomiske kompetencer de adspurgte virksomheder efterspørger, i hvilket omfang de bliver efterspurgt, og hvordan efterspørgslen kan imødekommes. En grundlæggende antagelse for enketen var, at erfaring med et bredt behov for erhvervsøkonomiske kompetencer kræver en organisation af en vis størrelse, hvorfor enketen kun blev udsendt til virksomheder med mindst 20 ansatte. For at lette dataindsamlingen udvalgte kun virksomheder, der er medlem af GA, som også sørgede for at gennemføre enketen. Det endelige antal besvarelser omfatter 23 virksomheder.<sup>10</sup>

Respondenterne blev bedt om at forholde sig til to scenarier for perioden 2014-2020:

- Et *vækstscenarium*, hvor der er en stærk udvikling i udvinding af råstoffer og en årlig økonomisk vækst på 3 %, som resulterer i, at der i 2020 er 2.500 flere jobs, primært inden for råstofudvinding og følgeerhverv.
- Et *normalscenarium*, hvor erhvervsstrukturen forbliver nogenlunde uændret, og økonomien vokser med 1½ % årligt på baggrund af en almindelig løbende fornyelse af erhvervsaktiviteterne.

Virksomhederne blev bedt om at angive, i hvilket omfang de ser sig direkte berørt af væksten i det enkelte scenarium, og figur 1 viser den procentuelle fordeling af svar på en skala fra 1 til

**Figur 1.** I hvilket omfang forventer du, at din virksomhed bliver direkte berørt af væksten ifølge dette scenarium? (%-fordeling af svar)

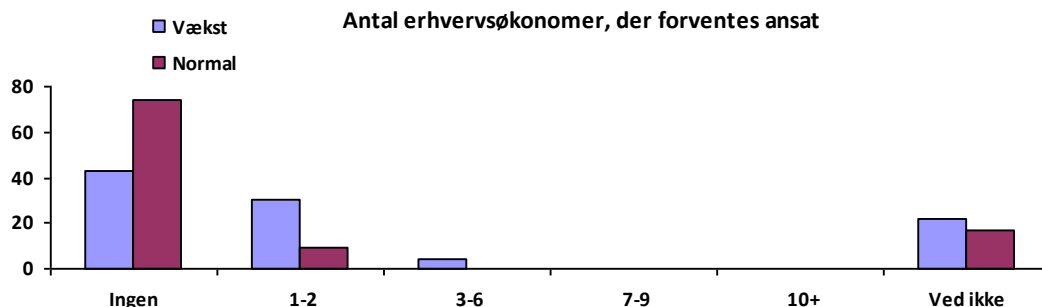


5, hvor 5 angiver ”i meget høj grad”.<sup>11</sup> Det fremgår, at fordelingen er jævn i normalscenariet, mens der i vækstscenariet er en tendens til, at virksomhederne forventer at blive stærkt berørt. Det afspejler sig også i virksomhedernes forventninger til, hvor mange erhvervsøkonomer de forventer at ansætte i det enkelte scenarium, jf. figur 2.

<sup>10</sup> Muligheder for statistiske analyser er således begrænsede, men repræsentativiteten er rimelig. Virksomheder med mindst 20 ansatte repræsenterer 37,1 % af lønsummen i den private sektor. De 23 virksomheder udgør 30,7 % af virksomheder i GA med mindst 20 ansatte og dækker skønsmæssigt ¼ af lønsummen i denne gruppe.

<sup>11</sup> Virksomheder, der svarede ”ved ikke”, er udelukket i figur 1. Det drejer sig om 4 % i vækstscenariet og 9 % i normalscenariet (hhv. 1 og 2 virksomheder).

**Figur 2.** *Forventninger om ansættelse af erhvervsøkonomer frem mod 2020*  
(%-fordeling af svar)



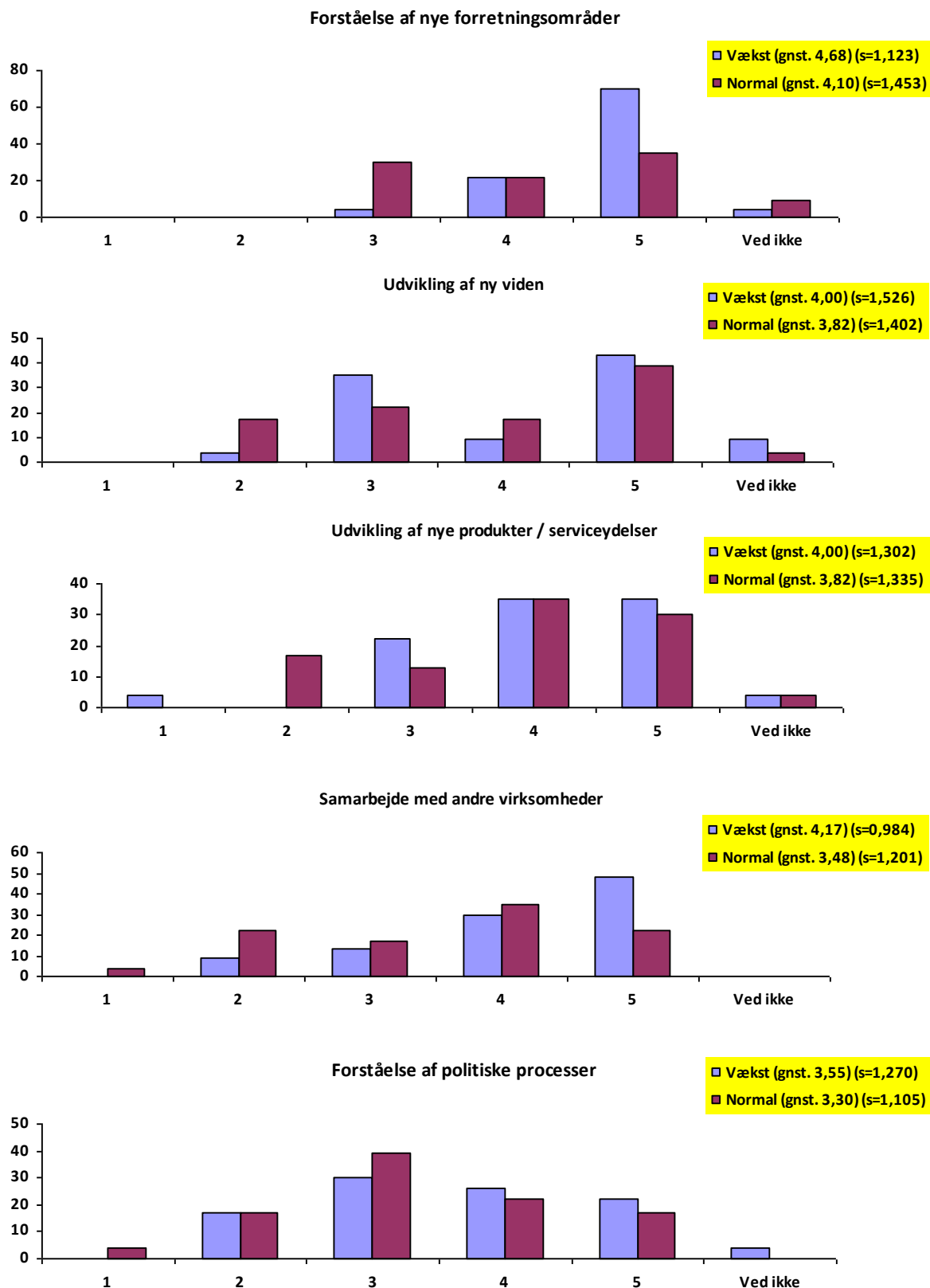
Indtrykket er, at de adspurgte virksomheder ikke forventer nogen nævneværdig vækst i antallet af ansatte erhvervsøkonomer inden for normalscenariet, mens der er en vis, om end behersket, udvikling inden for vækstscenariet.<sup>12</sup> Det kunne tyde på, at de betæneligheder vedrørende en efterspørgselsdrevet kompetenceudvikling, der kom til udtryk blandt flere af informanterne, kan være velbegrundet, og at man i en eventuel uddannelsesstrategi derfor skal lægge større vægt på den udbudsstrategi, som også blev berørt i interviewene. Det centrale i en sådan udbudsstrategi vil som tidligere beskrevet være, at udbuddet både skal tilfredsstille den potentielle efterspørgsel efter erhvervsøkonomiske kompetencer og samtidig rumme en større bredde i de tilbudte kompetencer, så læreprocesser i virksomhederne og dermed en fremtidig efterspørgsel efter erhvervsøkonomiske kompetencer kan styrkes. For at sikre, at en sådan udbudsstrategi udvikler en efterspørgsel efter kompetencer, vil det være centralt, at udbuddet er rettet mod kompetencer, som understøtter udviklingen i det enkelte scenarium.

Enqueten giver mulighed for at belyse dette spørgsmål, idet respondenterne er blevet bedt om at vurdere, i hvilket omfang 10 forskellige typer af brede erhvervsøkonomiske kompetencer hjælper virksomheden til at bidrage til den økonomiske vækst. Vurderingen sker på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "slet ikke vigtig", mens 5 er "afgørende vigtig". Svarene fremgår af de næste to sider.<sup>13</sup>

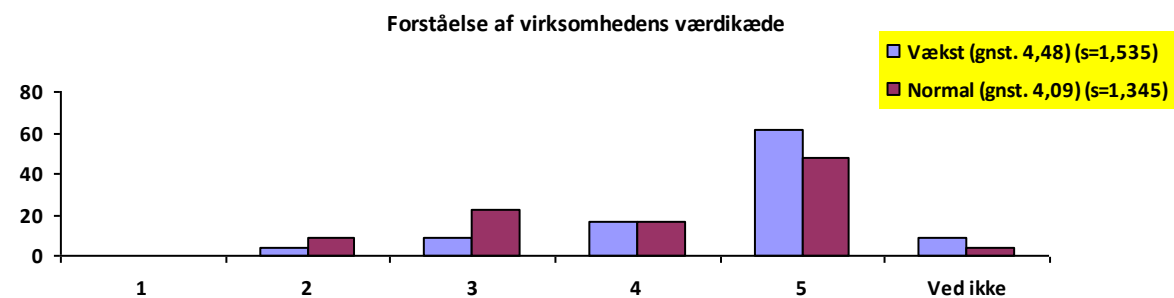
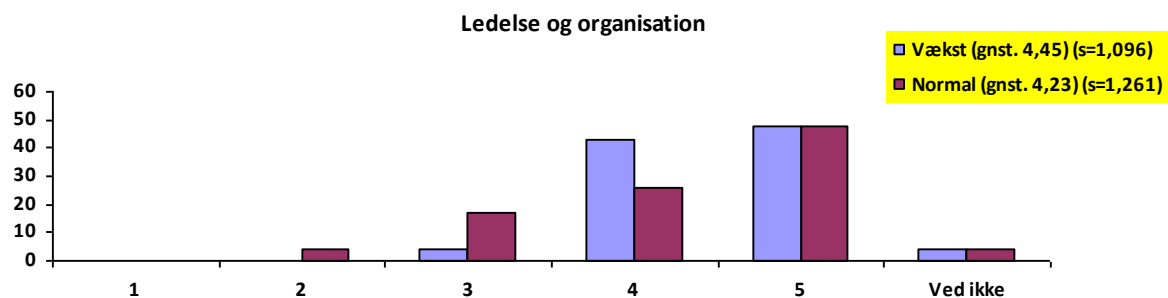
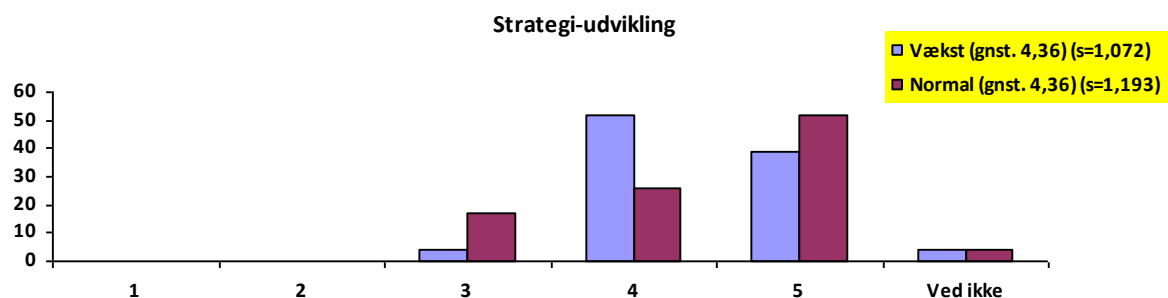
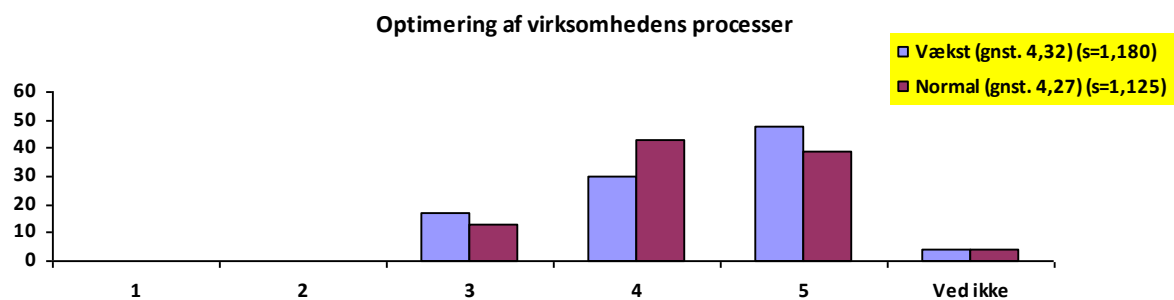
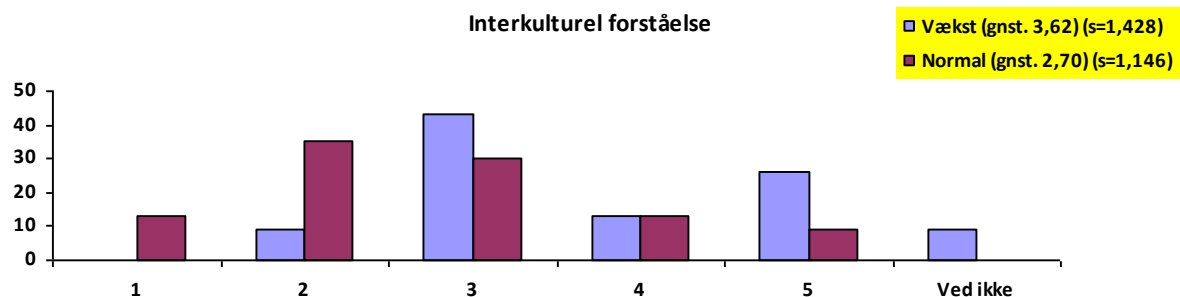
<sup>12</sup> I øvrigt er der en tendens til, at respondenterne anser vækstscenariet for at være det mest sandsynlige. Respondenterne blev bedt om at angive, hvor sandsynligt de finder det enkelte scenarie på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "meget usandsynlig" og 5 er "meget sandsynlig". Fordelingen følger samme systematik som figur 1.

<sup>13</sup> Efterfølgende tolkes svarene med varsomhed, fordi det kan være vanskeligt at vurdere det grundlag, som respondenterne har svaret på. For det første vil respondenternes kendskab til fremtidens kvalifikationsbehov variere meget, ligesom det er svært for den enkelte respondent at vurdere, hvordan en given udvikling vil omsætte sig i et konkret behov for erhvervsøkonomiske kompetencer og for ansættelser i virksomheden. For det andet vil der være variationer omkring, i hvilken udstrækning man inden for den enkelte branche kan forholde sig til tidshorisonter af en vis længde, sådan som de to scenarier inviterer til. For en diskussion af sådanne metodiske udfordringer, se f.eks. Jacob Løbner Pedersen (2007), *Ubalancer på det nordjyske arbejdsmarked*, KvaliNord, Aalborg: CARMA, Aalborg Universitet.

**Figur 3.** Hvor vigtige er følgende erhvervsøkonomiske kompetencer for din virksomheds evne til at bidrage til den økonomiske vækst? (%-fordeling af svar)









Besvarelsene for de to scenarier ligner hinanden ret meget. Der er en tendens til, at respondenterne i vækstscenariet tillægger ”forståelse af nye forretningsområder”, ”Samarbejde med andre virksomheder”, ”Interkulturel forståelse” og til dels ”Forståelse af virksomhedens værdikæde” større betydning end i normal-scenariet, hvilket svarer meget godt til, hvad der er kommet frem under interviewene, hvor informanterne over en bred kam har givet udtryk for, at en ekspansion af den grønlandske økonomi via et råstofscenarium vil kræve en højere grad af forretningsudvikling og internationalt orienteret samarbejde på tværs af virksomheder. Denne forskel kunne foranledige til overvejelser om, hvor vidt visse typer af erhvervsøkonomiske kompetencer skulle prioriteres særligt i en udbudsstrategi med henblik på at fremme et bestemt scenarium. Men omfanget af afvigelser i svarmønstret på tværs af de to scenarier sammenholdt med de generelle uddannelsesbehov og den generelle usikkerhed omkring scenarierne er næppe tilstrækkeligt til at foretage en markant prioritering. Snarere må man lægge vægt på, at de nævnte erhvervsøkonomiske kompetencer under alle omstændigheder vil have betydning for udviklingen af den grønlandske økonomi, uanset hvilket scenarium vi bevæger os ind i.<sup>14</sup> En udbudsstrategi kan derfor tilrettelægges uden særlig skelen til, om økonomien bevæger sig ind i råstofscenariet eller ressourcescenariet.

Det afgørende i den videre diskussion bliver derfor, i hvilket omfang der skal satses på et udbud af ordinære uddannelser, udbud af efter- og videreuddannelser eller en kombination af begge dele, sådan som det blev antydnet af flere informanter under interviewene. I enketen blev respondenterne bedt om at vurdere, hvor formålstjenligt forskellige uddannelsesmuligheder er med henblik på at imødekomme virksomhedens efterspørgsel efter erhvervsøkonomiske kompetencer, og denne vurdering fandt sted på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ”ikke formålstjenlig”, mens 5 er ”meget formålstjenlig”. Uddannelsesmulighederne var ordinær uddannelse af henholdsvis bachelorer (HA) og kandidater (cand.merc.), efter/videreuddannelse

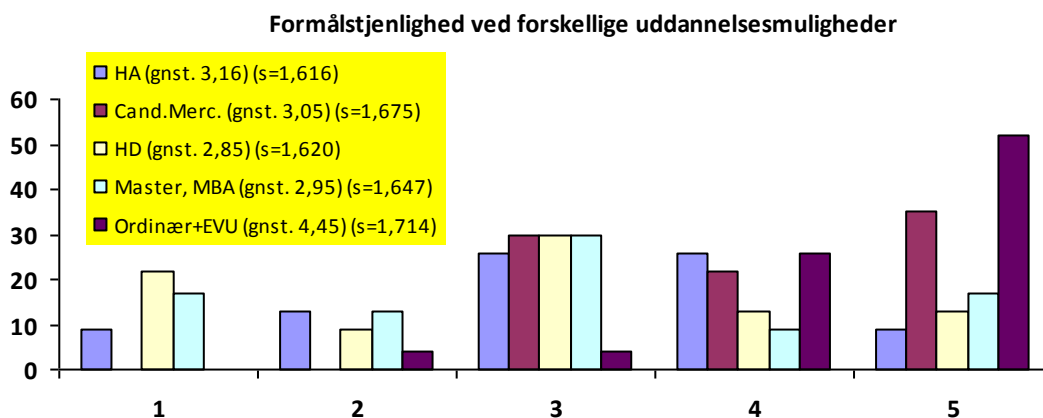
<sup>14</sup> Denne opfattelse underbygges også, hvis man søger at finde den bagvedliggende latente struktur, der kan forklare variationerne i respondenternes svarmønster. En principal component analyse udskiller for begge scenarier tre komponenter, der til sammen forklarer 82,5 % af variationen i vækst-scenariet og 77,9 % af variationen i normal-scenariet. Tabellen nedenfor viser for de nævnte erhvervsøkonomiske kompetencer, hvordan de enkelte komponenter er sammensat, og der er ganske stor overensstemmelse mellem de to scenarier.

Forskellige erhvervsøkonomiske kompetencer <i>Faktor</i>	Vækst-scenarium			Normal-scenarium		
	1	2	3	1	2	3
Forståelse af nye forretningsområder						
Udvikling af ny viden						
Udvikling af nye produkter / serviceydelser						
Samarbejde med andre virksomheder						
Forståelse af politiske processer						
Interkulturel ledelse						
Optimering af virksomhedens processer						
Strategi-udvikling						
Ledelse og organisation						
Forståelse af virksomhedens værdikæde						

Principal component.  
Rotation Method:  
Oblimin with Kaiser  
Normalization.

på henholdsvis bachelor-niveau (HD) og kandidat-niveau (Master, MBA), samt kombination af ordinær uddannelse og efter/videreuddannelse. Svarfordelingen fremgår af figur 4.<sup>15</sup>

**Figur 4.** *Hvor formålstjenlig er forskellige uddannelsesmuligheder for at imødekomme virksomhedens efterspørgsel efter erhvervsøkonomiske kompetencer (%-fordeling af svar)*



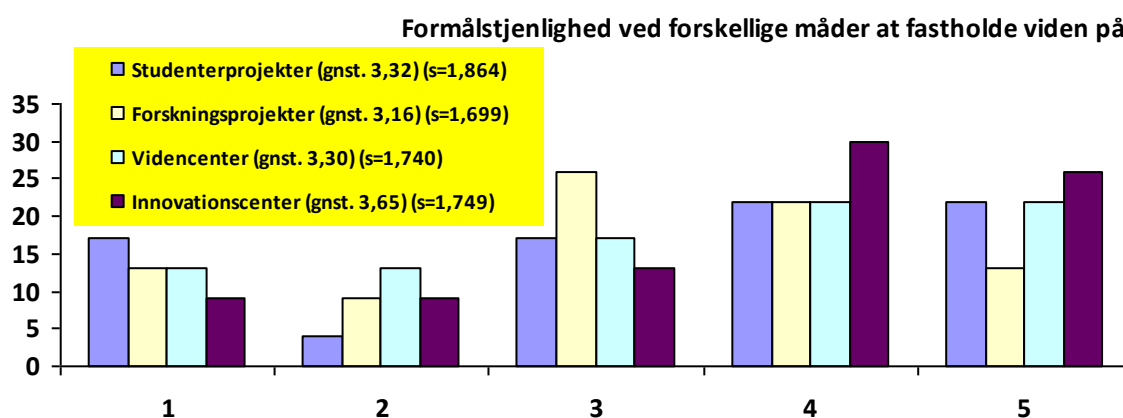
Svarfordelingen viser, at kombination af ordinære uddannelser og efter/videreuddannelse tillægges klart større betydning end de andre uddannelsesmuligheder. Ordinær bachelor- og kandidatuddannelse tillægges en mindre betydning, end man umiddelbart kunne have forventet, og det samme gælder også ren efter/videreuddannelse på bachelor- og kandidatniveau. Noget kunne derfor tyde på, at respondenterne under et nærer en tendentiell forkærlighed for at kombinere det ordinære uddannelsesspor med efter/videreuddannelsessporet på det højeste mulige niveau, sådan som det også dukkede op blandt informanterne i interviewene.

Endelig fokuserede enqueten på en problemstilling, der atter og atter dukkede op under interviewene, nemlig spørgsmålet om, hvordan man fastholder viden i den grønlandske økonomi. Da enqueten fokuserede på kompetencer og uddannelsesmuligheder, var det nærliggende at se bort fra arbejdsmarkedspolitiske og sociale problemstillinger og i stedet fokusere på forskellige institutionelle fastholdelsesmetoder. Respondenterne blev bedt om at vurdere, hvor formålstjenligt forskellige institutionelle arrangementer er for at fastholde viden i det grønlandske samfund, og vurderingen fandt sted på samme skala som ved figur 4. De institutionelle arrangementer, der blev spurgt ind til, var erhvervsøkonomiske studenterprojekter i samarbejde med virksomheder (private, offentlige), forskningsprojekter gennemført i samarbejde mellem

<sup>15</sup> "Ved ikke", der svinger mellem 13 % og 17 %, er udeladt i figuren.

forskere og virksomheder (private, offentlige), etablering af et videntcenter for erhvervsøkonomi, økonomi og jura, samt etablering af et center for forretningsmæssige fornyelse.<sup>16</sup> Svarfordelingen fremgår af figur 5.<sup>17</sup>

**Figur 5.** *Hvor formålstjenlig er forskellige institutionelle arrangementer for at fastholde viden i det grønlandske samfund (%-fordeling af svar)*



Der er en tendens til, at alle fastholdelsesarrangementer tillægges en vis betydning, og at etablering af et center for forretningsmæssig fornyelse (innovationscenter) tillægges relativ stor betydning. Hvis dette skal fortolkes ind i en universitetsramme, vil det kræve, at man har et organisatorisk set-up, der kombinerer uddannelses- og forskningsaktiviteter med videntcentre og tæt samarbejde med det private og offentlige erhvervsliv. Et tæt samarbejde mellem uddannelse, forskning og erhvervsliv blev løbende efterlyst af informanterne i interviewene, og der synes således at være en tæt overensstemmelse mellem informanternes og respondenternes tilkendegivelser her.

<sup>16</sup> Der var oprindeligt også et spørgsmål om samarbejde mellem forskere og virksomheder (private, offentlige) om erhvervsøkonomiske problemstillinger og forretningsmuligheder, men dette spørgsmål forsvandt af tekniske grunde fra det udsendte spørgeskema.

<sup>17</sup> "Ved ikke", der svinger mellem 13 % og 17 %, er udeladt af figuren.

## Udbudsstrategi for erhvervsøkonomiske kompetencer

Det, der mest centralt står tilbage, når man sammenholder interviewene med enketen, er, at en videreudvikling af erhvervsøkonomiske kompetencer, som både øger tilgængeligheden af kompetencer og indlejrer viden institutionelt og praktisk, skal *drives fra udbudssiden*. Selv om der fra efterspørgselssiden er en erkendelse af, at erhvervsøkonomiske kompetencer er nødvendige drivere for de kommende års vækst, er der dog samtidig kun en svag tendens til jobåbninger, som kan stimulere udviklingen og spredningen af erhvervsøkonomiske kompetencer.

Udbudssiden har derfor et særligt ansvar for at sikre, at erhvervsøkonomiske kompetencer gøres mere tilgængelige og indlejres i den grønlandske økonomi.

Denne udfordring er både let og vanskelig. Den er let, fordi den repræsenterer et ”åbent felt”, hvor den grønlandske uddannelsesverden selv kan sætte en dagsorden. Den er vanskelig, fordi et ”åbent felt” indebærer en risiko for, at det, som man fylder ind i feltet, udvikler sin egen logik, der kan være anderledes eller gradvist fjerne sig fra logikken hos aftagerne.

Hvis udbudssiden tager det særlige ansvar på sig, er det derfor nødvendigt, at det uddannelsesstilbud, der udvikles, ”skriver sig ind” i aftagernes dagligdag. Uddannelses tilbuddet skal tilrettelægges, så aftagerne inddrages på en måde, der gør dem til medejere af uddannelses tilbuddet og tilbuddets videre udvikling. Det vil bidrage til at holde uddannelses tilbuddet tæt på aftagernes virkelighed, og det vil samtidig skabe læreprocesser på aftagersiden, som gradvist vil øge aftagersidens tilbøjelighed til at stimulere spredningen af erhvervsøkonomiske kompetencer gennem jobåbninger.<sup>18</sup>

Der er flere enkle metoder til at skabe denne situation. De nævnes i det følgende, hvad angår uddannelses tilbuddets praksis og governance.

### ⇒ Uddannelses tilbuddet *praksis*

- Dele af undervisningen varetages af lærere, der har deres daglige job hos aftagerne.
  - Fordel: Det øger muligheden for, at den daglige virkelighed hos aftagerne kan drages ind i undervisningen.
  - Udfordring: Undervisningskompetencer på aftagersiden skal identificere, og der skal muligvis etableres et fagligt og pædagogisk efteruddannelsesforløb for at sikre kvaliteten i undervisningen.

---

<sup>18</sup> Man kan formulere dette som, at aftagerne vil opleve, at de får mere og mere brug for de erhvervsøkonomiske kompetencer, som de selv er med til at skabe.

- Undervisningen bygges i videst muligt omfang op omkring real-life cases med indbyggede problemstillinger, der skal løses af de studerende.
  - Fordel: Ved at inddrage cases, som både er undervisningsmateriale og opgavemateriale, forbindes pensum med real-life problemstillinger, der kræver en praktisk løsning (i modsætning til en hypotetisk løsning). Den involverede case-organisation vil samtidig opleve, hvordan de kompetencer, der udvikles i den pågældende undervisning, kan hjælpe case-organisationen i dens videre udvikling. En forskningsbaseret undervisning kan styrkes ved, at udarbejdelsen af casen går hånd i hånd med dataindsamling til brug for et forskningsprojekt.
  - Udfordring: Der skal identificeres cases, som er tilstrækkeligt komplekse og udfordrende til at bære undervisningen. Case-organisationen skal samtidig indvilge i, at materialet fra casen bliver datamateriale i en forskningsproces.
- ⇒ Denne type af praksismetoder vil sikre, at private og offentlige virksomheders samarbejde med studenter og forskere bidrager til udvikling og indlejring af viden (jf. figur 5). Der vil samtidig etableres et direkte uformelt ejerskab på aftagersiden.
- ⇒ Uddannelsesstilbuddets *governance*
- Der etableres et aftagerpanel, som rådgiver uddannelsesledelsen om uddannelsesstilbuddets indhold, kvalitet og metodik.
  - Fordel: Udbudssiden får direkte adgang til strategisk viden om kompetencebehov på aftagersiden, og aftagersiden får direkte adgang til strategisk viden om udviklingsbehov på udbudssiden.
  - Udfordring: Der skal etableres en gensidig forståelse omkring respekt for uddannelsesstilbuddets integritet og metodefrihed.
- ⇒ Denne type governance vil sikre, at der etableres et direkte formelt ejerskab på aftagersiden.

Udviklingen og spredningen af erhvervsøkonomiske kompetencer fordrer naturligvis, at der findes et erhvervsøkonomisk undervisnings- og forskningsmiljø, hvilket i øjeblikket ikke er tilfældet i Grønland. Erhvervsøkonomisk undervisning på universitetsniveau klares i dag ved, at der flyves lærerkræfter ind, understøttet af enkelte lokalt rekrutterede undervisere. Denne model kan glimrende fungere, hvis der er tale om fast pensum-undervisning, hvor undervisningens indhold så at sige ”tages ned fra hylden”. Anvender man den praksis, der er beskrevet

ovenfor, skal ”hylde-varer” stadig bruges, men de skal bearbejdes ind i en konkret kontekst, der kræver en længere tilstedeværelse i Grønland. Der er principielt to måder at løse dette problem på. *Plan A* vil være, at der besættes en række erhvervsøkonomiske stillinger på Ilisimatusarfik, så der skabes et erhvervsøkonomisk miljø, der kan løfte opgaven med gradvist at udvikle og opskalere et uddannelsestilbud. I det omfang, at det vil være svært at rekruttere til et sådant miljø, vil *Plan B* være, at der etableres erhvervsøkonomiske forskningsprojekter i samarbejde mellem virksomheder og udefrakommende forskere, der gennem projektet opbygger en længerevarende tilknytning til virksomheden, som de efterfølgende kan anvende til case-orienteret undervisning.

Udfordringen i begge planer er, at Selvstyret skal sikre en særlig basisfinansiering af undervisningen, som tager højde for, at den kritiske studentermasse næppe er på plads. En særlig udfordring i *Plan B* vil være at sikre den nødvendige finansiering af forskningsindsatsen. Den centrale udfordring i *Plan A* vil være at gøre det tilstrækkeligt attraktivt for universitetsansatte at lade sig rekruttere for en lang periode. For at sikre dette skal der være midler til stede, som ikke blot finansierer anvendt, men også grundlæggende forskning, og hvor der også er mulighed for at tilknytte PhD-studerende med en vis sandsynlighed for efterfølgende fast ansættelse. Et sådant miljø bør i udgangspunktet have en minimumsbemanning på 1 professorat, 2 lektorer, 2 adjunkter og 3 phd-studerende.<sup>19</sup>

Det er tvivlsomt, hvad et generelt opslag på sådanne stillinger vil give af muligheder. En indgang kunne derfor være, at der etableres et større forskningsprojekt – eksempelvis et rammeprojekt med delprojekter – hvortil der rekrutteres en professor som forskningsleder, der efterfølgende håndplukker medarbejdere til projektets enkelte dele. Det vil i den forbindelse være ideelt, hvis projektets forskellige problemstillinger afspejlede det sæt af fagområder, som skal være til stede i minimumsbemanningen. Af hensyn til uddannelsesudbuddets praksisorientering skal projektet fokusere på problemstillinger, som er påtrængende på aftagersiden.

En sådan praksisorienteret fremgangsmåde vil kunne sikre en oprustning på udbudssiden, som kan bære og udvikle et forskningsbaseret uddannelsestilbud, der jf. informanternes og respondenternes tilbagemelding bør kombinere ordinær uddannelse og efter/videreuddannelse i en modulopbygget struktur.

---

<sup>19</sup> Denne størrelse er nødvendig for at sikre en varig bestand af fastansatte, men også for at sikre, at der er et lokalt miljø, som er tilstrækkeligt stor til, at den enkelte forsker kan være en del af et større forskerkollektiv. Det sidste er nødvendigt for at fastholde udvikling og kvalitet i den forskning, der skal bære undervisningen.

## Sammenfatning

Der er behov for en opbygning af erhvervsøkonomiske kompetencer i den grønlandske økonomi, men det må i udgangspunktet forventes, at opbygningen kun i mindre målestok vil blive ”trukket” af efterspørgselssiden. Der er behov for at øge efterspørgslen efter erhvervsøkonomiske kompetencer gennem en proces, som forankrer den erhvervsøkonomiske viden i den grønlandske økonomi på en måde, der øger efterspørgselssidens læring om, hvordan man anvender erhvervsøkonomiske kompetencer. Denne proces skal drives fra udbudssiden, og der må derfor lægges en *udbudsstrategi* for udvikling, spredning og fastholdelse af de erhvervsøkonomiske kompetencer. Udbudsstrategien skal gennem praksisnære undervisningsformer forankres i de problemstillinger, som efterspørgselssiden står med, og der skal etableres en governance, som sikrer, at efterspørgselssiden har ejerskab til udbuddet.

De interview, der er foretaget i denne undersøgelse, peger på, at den grønlandske økonomi står over for to scenarier i de kommende år: Et *råstofscenarium*, som hviler på en antagelse om, at der inden for det næste tiår vil ske et gennembrud i udvindingen af råstoffer, som løfter den økonomiske aktivitet i Grønland til et niveau, der ligger langt ud over, hvad det grønlandske samfund kan håndtere med egne kræfter; og et *ressourcescenarium*, som hviler på en antagelse om, at råstofscenariet udebliver, og at den grønlandske økonomi derfor skal udvikle sig på baggrund af lavere forventninger til velstandsudviklingen ved hjælp af organisk vækst, der skaber en mere bredspektret økonomi end den nuværende.

I begge scenarier er erhvervsøkonomiske kompetencer vigtige som *vækstfremmere*. Det drejer sig om det at kunne forstå nye forretningsområder, evnen til at udvikle ny viden, kompetencer i forbindelse med udvikling af nye produkter og serviceydelser, viden om hvordan virksomheder samarbejder med hinanden, forståelse af politiske processer, interkulturel forståelse, viden om optimering af virksomhedens processer, strategiudvikling, ledelse og organisation samt forståelse af virksomhedens værdikæde. Uanset hvilket scenarium, der udvikler sig, vil denne type kompetencer have stor vægt og bør præge udbudsstrategien.

Skal udbudsstrategien hvile på en tilstrækkelig kritisk masse og samtidig møde de præferencer for uddannelse, som efterspørgselssiden har, skal det prioriteres, at et udbud af erhvervsøkonomisk uddannelse på universitetsniveau kombinerer ordinære uddannelser med efter- og videreuddannelse inden for en fælles uddannelsesstruktur.

Der vil være behov for at arbejde med forskellige måder, hvorpå udbudssiden kan bidrage til, at erhvervsøkonomiske kompetencer fastholdes i det grønlandske samfund. Et tæt samarbejde mellem uddannelse, forskning og erhvervsliv efterlyses generelt, og i hverdagen vil samarbejdsprojekter mellem studerende, forskere og virksomheder være velegnede og kan understøtte behovet for læreprocesser på efterspørgselssiden om, hvordan man anvender erhvervsøkonomiske kompetencer. På mellemlangt sigt bør en centerdannelse på dette område finde sted.